



Світове господарство і міжнародні економічні відносини

УДК 004.7:658.5

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14861713>

Концептуальні основи формування стратегії розвитку ІТ-аутсорсингу в умовах цифрової трансформації

Гішак Остап Романович

здобувач рівня PhD (доктор філософії), спеціальність 051 Економіка, Приватний Вищий Навчальний Заклад «Європейський Університет», Україна, 03115, м. Київ, бульв. Академіка Вернадського, 16-в, ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0002-9362-3647>

Прийнято: 15.01.2025 | Опубліковано: 29.01.2025

***Анотація.** Актуальність даного дослідження полягає в тому, що в умовах сучасної глобалізації та швидкого розвитку інформаційних технологій питання ефективного управління ІТ-ресурсами стає надзвичайно важливим для забезпечення сталого конкурентоздатного розвитку підприємств. В останні десятиріччя індустрія інформаційних технологій демонструє одні з найвищих темпів зростання в світовій економіці, що обумовлено безперервними інноваціями та змінами в технологічному середовищі. ІТ-аутсорсинг стає ключовим інструментом для зниження витрат та підвищення ефективності ІТ-підрозділів. Оскільки внутрішні можливості оптимізації вже вичерпані, аутсорсинг надає підприємствам можливість залучати висококваліфіковані ресурси ззовні, що дозволяє знизити витрати на ІТ-інфраструктуру та зосередитися на стратегічних напрямках розвитку. Метою даного дослідження стало обґрунтування*



концептуальних основ формування стратегії розвитку ІТ-аутсорсингу в умовах цифрової трансформації.

У процесі дослідження застосовано такі методи: аналіз і синтез, дедукції, узагальнення та статистичний аналіз.

Результати дослідження демонструють важливість та стратегічну значущість ІТ-аутсорсингу як інструменту управління, здатного забезпечити підприємствам ефективне використання зовнішніх ресурсів для виконання специфічних функцій, які вони не можуть забезпечити власними силами. Дослідження підтвердило, що ІТ-аутсорсинг здатний значно знижувати витрати, підвищувати продуктивність та надавати доступ до висококваліфікованих спеціалістів. Однак, поряд з цими перевагами, існують і серйозні ризики, зокрема втрата контролю над критично важливими бізнес-процесами, нестабільність постачальників та зниження якості послуг. Встановлено, що ІТ-аутсорсинг охоплює різноманітні фази відносин. У результаті дослідження було виокремлено основні рекомендації для успішного розвитку ІТ-аутсорсингу та рекомендовано зосередити подальші дослідження на ефективності складних аутсорсингових моделей, параметрах взаємодії між постачальниками та клієнтами, розробці алгоритмів вибору постачальників та критеріїв оцінки ефективності співпраці.

Таким чином, висновки цього дослідження полягають у необхідності розробки стратегій для ефективного використання ІТ-аутсорсингу, що базуються на детальному аналізі витрат і вигод, чітких контрактах та грамотному управлінні взаємодією між учасниками аутсорсингових відносин.

Ключові слова: *ІТ-аутсорсинг, цифрова трансформація, стратегія розвитку, оптимізація витрат, ефективність управління, зовнішні ресурси, інноваційні технології, ризики аутсорсингу, управління контрактами, бізнес-процеси.*



Conceptual Foundations for Formulating IT Outsourcing Development Strategy in the Context of Digital Transformation

Hishchak Ostap Romanovych

Graduate Student, specialty 051 "Economics", Private Higher Educational Institution: European University, Ukraine, 03115, Kyiv, 16-v, Academician Vernadsky Blvd, ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0002-9362-3647>

Abstract. *The relevance of this study lies in the fact that, under modern globalization and the rapid development of information technology, effective management of IT resources has become extremely important for ensuring sustainable competitive development of enterprises. In recent decades, the information technology industry has demonstrated some of the highest growth rates in the global economy, driven by continuous innovation and changes in the technological environment. IT outsourcing has become a key tool for reducing costs and improving the efficiency of IT departments. As internal optimization opportunities have been exhausted, outsourcing provides businesses with the chance to attract highly qualified external resources, which reduces IT infrastructure costs and allows focusing on strategic development areas. The aim of this study is to substantiate the conceptual foundations of formulating a development strategy for IT outsourcing in the context of digital transformation.*

The study employs methods such as analysis and synthesis, deduction, generalization, and statistical analysis. The results show the importance and strategic significance of IT outsourcing as a management tool that ensures effective use of external resources for performing specific functions that the company cannot carry out on its own. The research confirmed that IT outsourcing can significantly reduce costs, increase productivity, and provide access to highly qualified specialists. However, alongside these advantages, there are serious risks, including loss of control over critical business processes, instability of suppliers, and reduced



service quality. The study found that IT outsourcing encompasses various phases of relationships. As a result of the research, key recommendations for the successful development of IT outsourcing were identified, and further research is recommended to focus on the effectiveness of complex outsourcing models, parameters of interaction between suppliers and clients, development of supplier selection algorithms, and criteria for evaluating cooperation effectiveness.

Thus, the conclusions of this study emphasize the need to develop strategies for effective use of IT outsourcing based on detailed analysis of costs and benefits, clear contracts, and effective management of interactions between outsourcing relationship participants.

Keywords: *IT outsourcing, digital transformation, development strategy, cost optimization, management efficiency, external resources, innovative technologies, outsourcing risks, contract management, business processes.*

Постановка проблеми. В останні десятиріччя індустрія інформаційних технологій демонструє одні з найвищих темпів зростання у світовій економіці. Ринок ІТ суттєво впливає на розвиток глобального господарства, адже впровадження нових інформаційних технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, ефективніше використовувати ресурси та прискорювати обмін інформацією. Сучасні інформаційні технології дають змогу управляти практично всіма підприємницькими процесами й контролювати їх. Проте, підприємства стикаються з проблемою значних витрат на ІТ-обслуговування, що особливо актуально для країн із високою конкуренцією, таких як західні держави. Це змушує компанії шукати способи зниження витрат і підвищення ефективності, зокрема в ІТ-підрозділах. Коли внутрішні резерви оптимізації вичерпано, підприємства часто звертаються до аутсорсингу як інструменту покращення діяльності. Тому сьогодні актуалізується проблематика дослідження концептуальних основ формування стратегії розвитку ІТ-аутсорсингу в умовах цифрової трансформації, яка за своїм змістом



переслідує дві ключові цілі – оптимізацію витрат і забезпечення сталого конкурентоздатного розвитку компанії на довгострокову перспективу. У зв'язку з цим постає важливе наукове завдання – дослідити взаємозв'язок між цифровою трансформацією та ефективністю ІТ-аутсорсингу, а також розглянути концептуальні аспекти формування стратегії аутсорсингу, яка сприятиме максимальному використанню потенціалу ІТ в умовах глобальних економічних змін. Зв'язок цієї проблеми з практичними завданнями забезпечення сталого розвитку бізнес-структури є очевидною, оскільки успішна стратегія ІТ-аутсорсингу може значно покращити ефективність бізнес-процесів на підприємствах і знизити витрати на ІТ-інфраструктуру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки увага наукової спільноти акцентується на проблематиці ефективного ІТ-аутсорсингу. П. М. Дудко зазначає, що аутсорсинг інформаційних технологій передбачає залучення зовнішніх постачальників для забезпечення бізнес-процесів, залежних від ІТ, а також для надання послуг із використання прикладних програм та інфраструктурних рішень. Загалом аутсорсинг означає укладення контрактів із третіми сторонами на виконання певних робіт, які можуть виконуватися сторонніми постачальниками. ІТ-аутсорсинг займає провідну позицію серед усіх сегментів ринку ІТ-послуг. Його сутність полягає у передачі виконання завдань, пов'язаних із інформаційними технологіями, зовнішнім виконавцям замість використання внутрішніх ресурсів компанії. До діяльності, що охоплюється ІТ-аутсорсингом, належать адміністрування інформаційних систем, розробка й обслуговування ІТ-додатків, а також послуги з веб-хостингу. Основна мета використання ІТ-аутсорсингу – зменшення витрат на інформаційні технології та оптимізація трудових ресурсів. Ринок ІТ-аутсорсингу поділяється за такими критеріями, як тип наданих послуг, категорія кінцевих користувачів та географічний розподіл [1, с. 20].



Ж. Варажао, М. М. Круз-Кунья та М. да Глорія Фрага зазначають, що компанії можуть передати на аутсорсинг інформаційні технології (ІТ)/інформаційні системи (ІС) у різних масштабах, від невеликого відсотка послуг до повного спектру послуг, які їм потрібні. Аутсорсинг пов'язаний із набором мотивацій, пов'язаних із уявними перевагами, але він також має невід'ємні ризики. У результаті проведеного авторами опитування, досліджено аспекти практики аутсорсингу у великих компаніях. У дослідженні представлено послуги, з якими найчастіше замовляються контракти (розробка та підтримка додатків), найпоширеніші мотиви (фінансові мотиви та доступ до можливостей світового рівня) та основні ризики (втрата контролю, втрата інтелектуального капіталу та несподівані витрати), як сприймається компаніями [15, р. 1047].

Н. П. Мешко та М. О. Єфремова виділяють такі основні види ІТ-аутсорсингу:

- виведення другорядних служб підтримки інфраструктури за кордон (ІТО – infrastructure technology outsourcing);
- передачу некритичних бізнес-процесів, які потребують некваліфікованої праці (ВРО – business process outsourcing);
- розробку програмного забезпечення на замовлення [2, с. 81].

В. К. Агравал, В. К. Агравал, Н. Н. Чау, Ш. Хармс у своєму дослідженні з'ясували, що ІТ-аутсорсинг використовується приблизно однаково у кожному з виробничих секторів і секторів послуг. Крім того, бажані характеристики аутсорсингу – засіб організаційної гнучкості, динаміки та адаптивності, перенаправлення ресурсів і посилення контролю над операційними витратами – позитивно пов'язані зі зміною вимог до ІТ-аутсорсингу у випадку виробництва. Водночас у секторі послуг адміністративна мотивація для аутсорсингу – відсутність досвіду, багатообіцяючі пропозиції послуг для підписки, скорочення життєвого циклу системи – позитивно пов'язана із зростанням розвитку ІТ-аутсорсингу [4].



О. О. Устименко та О. В. Прохоренко зазначають, що ключовим фактором успішної реалізації ІТ-аутсорсингових проєктів є чітке розуміння очікувань Замовників і здатність Виконавців відповідати цим очікуванням. Узгодження економічних вигод, яких прагнуть Замовники, з можливостями їхнього забезпечення Виконавцями стає можливим лише за умови, що обидві сторони чітко усвідомлюють, у якому кластері ІТ-аутсорсингу вони співпрацюють [3].

Ф. Карімі-Алагебанд та С. Рівард зазначають, що на успіх ІТ-аутсорсингу впливають характеристики стосунків, особливості контракту, а також комунікаційні та організаційні атрибути клієнта та постачальника [9]. Натомість І. Ошрі, Ф. Анджелі, Ж. Котларський та Дж. С. Сідху зазначають, що стабільна ефективність ІТ-аутсорсингу забезпечується трьома основними аспектами: стійкий дохід, постійна якість обслуговування, стійкі відносини з постачальниками [12].

М. Гамбаль, А. Асатіані та Ж. Котларський зазначають, що конкуренція в галузі ІТ-аутсорсингу дедалі більше переходить від мотивації економії до стратегічних переваг, які постачальники послуг можуть запропонувати своїм клієнтам. Інновації є однією з таких переваг, яка сьогодні очікується від аутсорсингу [7]. Ж. Кранц в цілому дотримується цього ж підходу, визначаючи, що інновації в ІТ-аутсорсингу, коли клієнт і постачальник прагнуть спільно створювати стратегічні інновації, стають ключовим компонентом сучасних механізмів аутсорсингу [11]. Г. М. Хан, С. У. Хан, Х. У. Хан та М. Ільяс у своєму дослідженні прийшли до висновку, що виважена та успішно реалізована стратегія ІТ-аутсорсингу дають кілька переваг, таких як зниження витрат, більш висока масштабованість і гнучкість за вимогою [10].

Ознайомившись із попередніми дослідженнями, можна зробити висновок, що ІТ-аутсорсинг є перспективним інструментом оптимізації бізнес-процесів та управління ресурсами. Водночас аналіз літератури свідчить



про наявність певних прогалин у дослідженнях, зокрема у сфері стратегічного підходу до інтеграції ІТ-аутсорсингу. Незважаючи на велику кількість робіт, які висвітлюють тактичні аспекти цього явища, недостатньо уваги приділено питанням формування цілісних стратегій розвитку ІТ-аутсорсингу, адаптованих до сучасних викликів.

Це дослідження спрямоване на подолання зазначених прогалин через розробку концептуальних основ стратегічного підходу до ІТ-аутсорсингу, які враховують потребу в синергії внутрішніх і зовнішніх ресурсів, а також ризики та можливості цифрової трансформації. У фокусі уваги – оптимізація аутсорсингових рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їхньої довгострокової стабільності в умовах швидких змін глобалізованого ринку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження останніх років зосереджені на вивченні переваг та недоліків ІТ-аутсорсингу, а також на його можливостях впровадження й успішної інтеграції у бізнес-процеси підприємств і управлінські структури організацій. Сучасні публікації пропонують численні практичні рекомендації щодо вибору компанії-аутсорсера, оцінки її компетентності та визначення доцільності передачі ІТ-забезпечення стороннім постачальникам. Проте ці дослідження переважно фокусуються на тактичних аспектах та окремих елементах впровадження ІТ-аутсорсингу, залишаючи поза увагою питання формування цілісної стратегії його розвитку.

Невирішеним залишається концептуальне забезпечення стратегічного підходу до ІТ-аутсорсингу, яке враховувало б специфіку цифрової трансформації, глобальні виклики та потребу в адаптації до швидко змінюваних умов ринку. Потенційний внесок цього дослідження полягає у розробці концептуальних основ формування стратегії розвитку ІТ-аутсорсингу, які враховуватимуть потребу в синергії між внутрішніми й зовнішніми ресурсами, а також специфіку цифрової трансформації. Особливу



увагу буде приділено розробці рекомендацій для оптимізації ІТ-аутсорсингу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення довгострокової стабільності їх діяльності в умовах сучасних викликів глобалізованої економіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування концептуальних основ формування стратегії розвитку ІТ-аутсорсингу в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення мети визначено такі конкретні цілі:

1. Розкрити сутність і значення ІТ-аутсорсингу в умовах цифрової трансформації.
2. Дослідити ключові тенденції розвитку ІТ-аутсорсингу.
3. Ідентифікувати виклики та ризики, що виникають при впровадженні ІТ-аутсорсингу.
4. Розробити концептуальні основи формування стратегії розвитку ІТ-аутсорсингу.
5. Надати практичні рекомендації для формування стратегії ІТ-аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Н. П. Мешко та М. О. Єфремова зазначають, що термін «аутсорсинг» походить від англійського виразу «outside resource using», що означає використання зовнішніх ресурсів. Його впровадження пов'язане із залученням ресурсів сторонніх організацій, зокрема в галузі ІТ. ІТ-аутсорсинг передбачає передачу компанії-аутсорсеру всіх або частини ІТ-функцій підприємства [2, с. 81]. Попри свою ефективність, аутсорсинг має як переваги, так і недоліки (рис. 1).

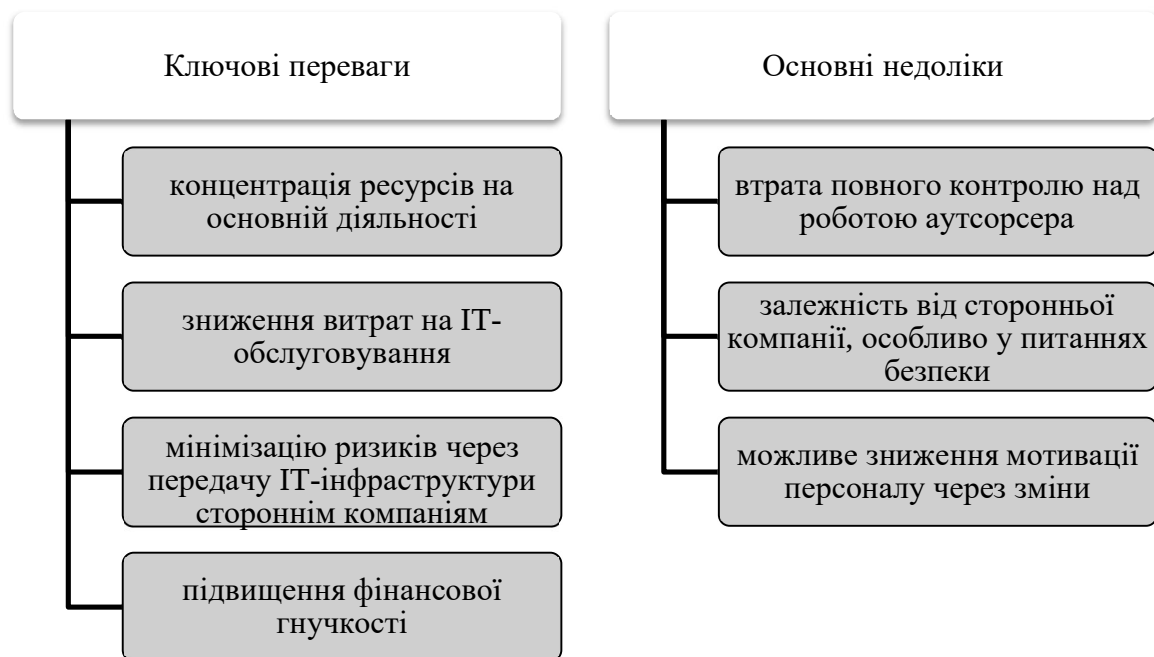


Рис. 1. Ключові переваги та недоліки ІТ-аутсорсингу

Джерело: складено автором за [2, с. 81].

Запровадження та ефективне управління моделлю ІТ-аутсорсингу допомагають компенсувати частину зазначених недоліків [2, с. 81].

Аналізуючи статистику аналітичного центру Statista, доцільно відзначити, що за очікуваннями аналітиків світовий ринок ІТ-аутсорсингу спостерігатиме вражаюче зростання в усьому світі. Згідно з прогнозами, 2025 року дохід ринку досягне приголомшливих 591,20 млрд доларів США (рис. 2). Очікується, що ця траєкторія зростання триватиме й надалі з прогнозованими річними темпами зростання (CAGR) 8,28% з 2025 по 2029 рік, що призведе до прогнозованого обсягу ринку у 812,70 млрд дол США до 2029 року. З точки зору витрат на одного працівника, прогнозується, що середня сума досягне 164,60 доларів США в 2025 році. Ця цифра дає уявлення про значні інвестиції, які компанії готові зробити на ринку послуг ІТ-аутсорсингу для забезпечення ефективності та рентабельності. У найближчій перспективі США домінуватимуть на ринку, генеруючи найвищий дохід у 213,60 млрд дол США



у 2025 році, що підкреслює сильну позицію та вплив країни на світовий ринку ІТ-аутсорсингу [8].

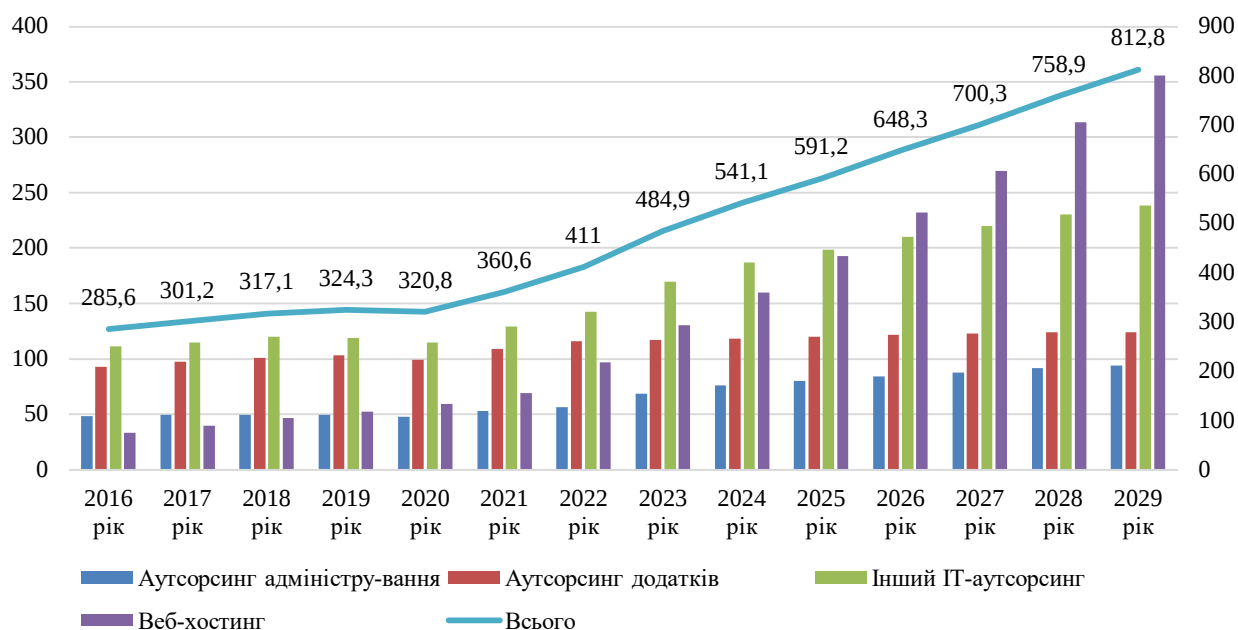


Рис. 2. Динаміка доходів ринку ІТ-аутсорсингу та прогноз його розвитку до 2029 року

Джерело: [8].

Багато компаній вирішують передавати свої ІТ-послуги в країни з нижчою вартістю життя та робочою силою, що дозволяє їм заощаджувати кошти, отримуючи при цьому якісні послуги, з іншої сторони компанії все частіше шукають постачальників ІТ-аутсорсингу, які пропонують вузькоспеціалізовані послуги, такі як кібербезпека або хмарні обчислення [8].

Аутсорсинг послуг ІТ зараз є загальноприйнятою практикою і використовується компаніями по всьому світу. Він став одним із найбільш використовуваних інструментів управління, оскільки протягом двох десятиліть багато дослідників вважають його одним із наріжних каменів менеджменту та сучасних економічних практик. Переваги та ризики аутсорсингу значною мірою залежать від ступеня та типу аутсорсингу, технології та аутсорсингових послуг, інституційних характеристик та



культури організації. Переважаючими мотивами ІТ-аутсорсингу є фінансові проблеми, за якими йдуть доступ до експертних знань, яких компанії не мають усередині компанії, і вдосконалення управління ІС. Що стосується передбачуваних ризиків, то основними є втрата контролю над фундаментальними процесами для бізнесу, а потім страх перед неочікуваними витратами, ризик нестабільності постачальника та зниження якості послуг. При розробці стратегії ІТ-аутсорсингу доцільно враховувати не тільки такі переваги, як скорочення витрат, покращення якості тощо, їх слід порівняти зі створеними ризиками, щоб забезпечити більш обґрунтоване прийняття рішень щодо виробництва власними силами чи аутсорсингу [15, р. 1058].

Підсумовуючи, виділимо виклики та ризики, що виникають при впровадженні ІТ-аутсорсингу у таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові виклики та ризики впровадження ІТ-аутсорсингу разом із можливими стратегіями для їх подолання

Виклики та ризики	Опис	Стратегії подолання
Втрата контролю над бізнес-процесами	Залежність від зовнішнього постачальника може вплинути на ключові операції компанії.	Встановлення чітких SLA (Service Level Agreement). Регулярний моніторинг виконання.
Нестабільність постачальників	Фінансові чи організаційні труднощі партнерів.	Оцінка фінансової стабільності постачальника. Наявність резервного партнера.
Якість послуг	Ризик зниження рівня надання послуг у порівнянні з очікуваннями.	Проведення аудиту якості. Залучення незалежних експертів для оцінки послуг.
Неочікувані витрати	Приховані платежі, необхідність адаптації та вирішення конфліктних ситуацій.	Детальне узгодження бюджету. Передбачення резервів у договорі.
Культурні та комунікаційні бар'єри	Проблеми при співпраці з компаніями з інших країн (мовні, культурні відмінності), недосконалість комунікаційних каналів	Проведення тренінгів з міжкультурної комунікації. Залучення локальних координаторів. Інтеграція комунікаційних каналів у комунікаційну систему

Джерело: власна розробка автора.



Основні з можливостей розвитку ІТ-аутсорсингу включають забезпечення максимального прибутку, нижчі витрати, підвищення продуктивності, гнучкість у задоволенні потреб у послугах, вищу якість, перенаправлення ресурсів компанії на основну діяльність, більше задоволення клієнтів, безперервність і управління ризиками, швидкий час виходу на ринок, доступ до кваліфікованих спеціалістів, економія ресурсів, гнучкість для зосередження на ключових сферах, а також швидші та якісніші послуги у цілому. Успіх чи невдача аутсорсингового проекту визначається низкою елементів, включаючи розмір проекту, тривалість і, що найважливіше, дизайн контракту та управління ним між різними зацікавленими сторонами [6].

ІТ-аутсорсинг пройшов кілька етапів відносин клієнт-постачальник:

1. Діадичні відносини аутсорсингу. Клієнт у двосторонніх відносинах покладається лише на одного постачальника, щоб задовольнити всі свої вимоги, які можуть варіюватися від простих до складних. Більшість досліджень у літературі розглядають такі відносини як двосторонні (тип «один на один», маючи на увазі, що один клієнт шукає послуги незалежно від інших, і постачальники роблять те саме.

2. Відносини з кількома постачальниками. У відносинах «один-до-багатьох» клієнт шукає більше ніж одного постачальника для надання своїх послуг, щоб задовольнити потреби клієнта або досягти його цілей, а інформація щодо розподілу праці ділиться та обговорюється з усіма сторонами угоди.

3. Косорсингові відносини. Відносини «багато-до-одного» або косорсингу описуються як співпраця між декількома клієнтами для надання послуги за допомогою одного контракту з постачальником.

4. Складні відносини аутсорсингу. Фраза «складні відносини» або «складні аутсорсингові відносини» (COR) відноситься до відносин між декількома клієнтами та декількома постачальниками (тобто «багато-до-багатьох»), у яких кілька клієнтів покладаються на кількох постачальників,



або кілька організацій-постачальників можуть працювати для кількох організацій-клієнтів через одну договірну угоду або інші зв'язки чи взаємодії у «складних відносинах аутсорсингу» (COR) [10].

Хороші відносини та ретельно складені контракти мають значний вплив на аутсорсинг. Однак існує відсутність вичерпних рекомендацій у цій галузі, особливо в контексті складних відносин аутсорсингу, через брак досліджень, описаних у літературі [13]. Аутсорсинг став більш складним і диверсифікованим в результаті розширення численних суб'єктів, пов'язаних за допомогою контракту, таких як клієнт і один або більше постачальників, кожен зі своїми унікальними якостями [14]. Крім того, через свою складність комплексний аутсорсинг зазвичай потребує взаємодії між різними зацікавленими сторонами з різних регіонів і культур, що робить його значно складнішим в управлінні, ніж традиційний аутсорсинг. Крім того, комплексний аутсорсинг порівняно з іншими видами аутсорсингу надзвичайно складний, оскільки вимагає різноманітних механізмів контролю та координації для управління проектом, що пропорційно збільшує ризик провалу проекту [5].

Отже, розробка ефективної стратегії аутсорсингу повинна враховувати всі аспекти, включаючи вибір постачальників, управління взаємовідносинами та контролю за виконанням, врахування довгострокових цілей і планів компанії, вплив цифрової трансформації на процеси ІТ-аутсорсингу, взаємну роботу над інтеграцією інноваційних рішень. При розробці стратегії розвитку ІТ-аутсорсингу доцільним є дотримання алгоритму, представленого на рис. 3.

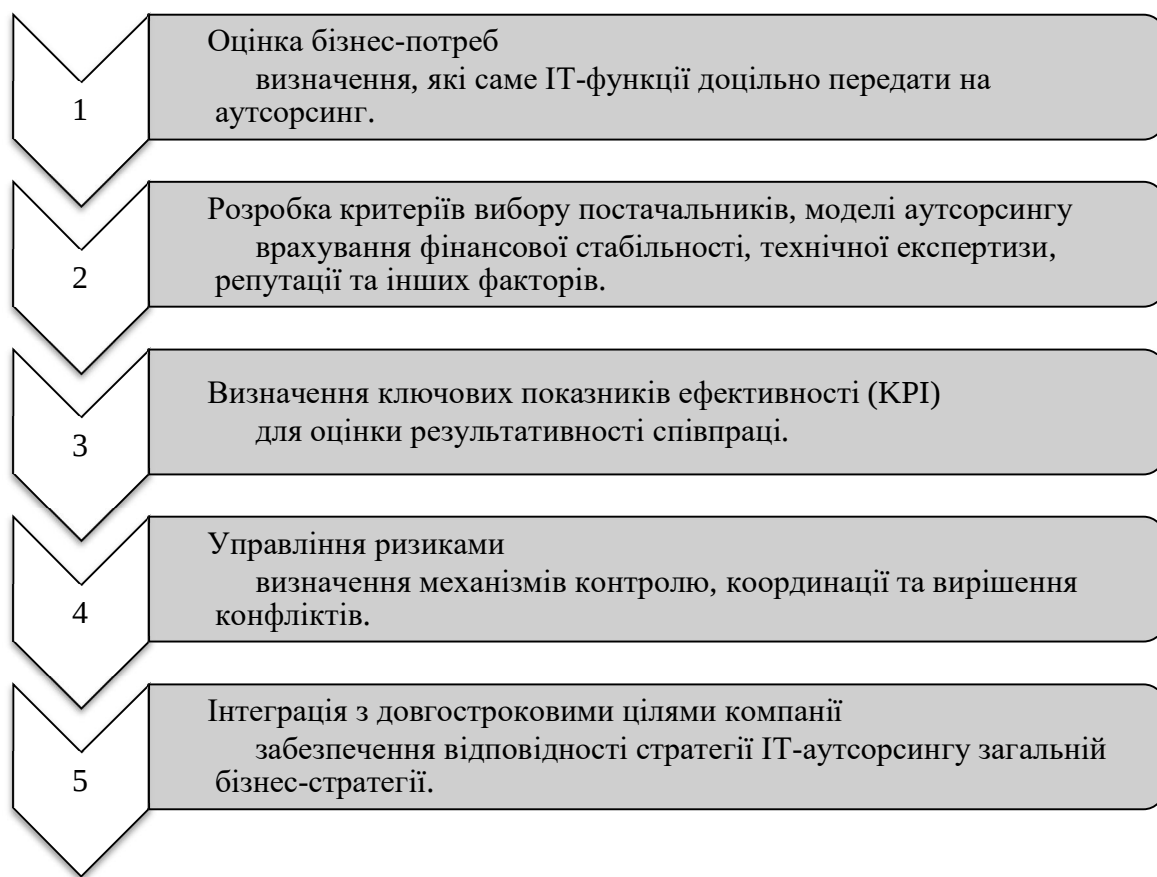


Рис. 3. Алгоритм розробки стратегії розвитку ІТ-аутсорсингу
Джерело: власна розробка автора.

Стратегія розвитку ІТ-аутсорсингу передбачає послідовне виконання конкретних дій і інструментів, які компанії можуть використовувати для успішного впровадження та управління ІТ-аутсорсингом і може мати різні цілі (табл. 2).

Таблиця 2

Цілі стратегії ІТ-аутсорсингу та відповідні інструменти для їх досягнення

Ціль стратегії ІТ-аутсорсингу	Інструменти для досягнення
Зниження витрат	Вибір економічно вигідних постачальників, оптимізація операційних витрат, автоматизація процесів.
Покращення якості послуг	Визначення стандартів якості через SLA, моніторинг і оцінка результатів, регулярні перевірки.
Підвищення гнучкості та масштабованості	Масштабовані рішення, швидке реагування на зміни, обрання гнучких постачальників.



Доступ до новітніх технологій та інновацій	Інтеграція інноваційних рішень, спільний розвиток технологій з постачальниками.
Фокус на основному бізнесі	Делегування рутинних завдань, зосередження на ключових процесах компанії.
Покращення швидкості впровадження нових рішень	Використання готових рішень, прискорення процесів через належну підтримку постачальника.
Управління ризиками	Використання фахівців з кібербезпеки, укладення контрактів для забезпечення стабільності та безпеки даних.
Управління знаннями та розвиток персоналу	Спільні тренінги, обмін знаннями з постачальниками, розвиток навичок внутрішнього персоналу.

Джерело: власна розробка автора.

Отже, для реалізації різних цілей стратегії ІТ-аутсорсингу можливим є залучення різних інструментів. Крім цього для успішного розвитку ІТ-аутсорсингу доцільно дотримуватися п'яти важливих рекомендацій.

1. Перед прийняттям рішення щодо ІТ-аутсорсингу необхідно провести ретельний аналіз витрат і вигод, результатами якого є прийняття обґрунтованих рішень щодо моделі та секторів ІТ-аутсорсингу. При цьому це може бути повне супроводження одного чи кількох постачальників, як часткове або тимчасове залучення вузькоспеціалізованих постачальників.

2. Розробка контрактів із гнучкими та чіткими умовами, визначеними та структурованими правами та обов'язками сторін, що юридично, управлінськи та організаційно дозволять сформувати рамки майбутньої співпраці та мінімізувати ризики.

3. Розробка та реалізація механізмів моніторингу та звітності для контролю за виконанням угод, який повинен включати проміжні, періодичні, кінцеві форми контролю та взаємодії.

4. Налагодження комунікаційної адаптації для забезпечення ефективної співпраці між сторонами.

5. Розробка та інтеграція плану безперервності бізнесу (BCP) для мінімізації ризиків у разі збоїв у роботі постачальника.

Отже, концептуально формування стратегії повинно слідувати визначеному алгоритму та обраній моделі, зважати на ризики у виборі



постачальників та інструментів реалізації й дотримуватись логіки досягнення ефективності, викладеної у наведених вище рекомендаціях.

Висновки. Підсумовуючи вищенаведене, слід зазначити, що ІТ-аутсорсинг є надзвичайно важливим і стратегічно необхідним інструментом управління, який дозволяє компаніям ефективно використовувати зовнішні ресурси для виконання специфічних функцій, що вони не здатні забезпечити власними силами, та які часто потребують специфічних навичок чи вузькоспеціалізованих знань. Однак, незважаючи на численні переваги, такі як значне зниження витрат, підвищення продуктивності та можливість доступу до висококваліфікованих спеціалістів, ІТ-аутсорсинг супроводжується і низкою серйозних ризиків (втрати контролю над критично важливими бізнес-процесами, нестабільність постачальників та загрозу зниження якості наданих послуг через зниження контролю їх якості). Статистичні дані свідчать, що світовий ринок ІТ-аутсорсингу демонструє значний потенціал для подальшого зростання, і, незважаючи на існуючі виклики, даний ринок має великий простір для розвитку.

За своєю організаційною сутністю ІТ-аутсорсинг охоплює різноманітні фази відносин між клієнтом і постачальником, що можуть варіюватися від простих діадичних відносин до складних і багатогранних взаємодій між численними клієнтами та постачальниками, що значно ускладнює управлінські процеси і потребує ретельного управління, чітких умов угод та добре структурованого контрактного забезпечення. Поширеність практик ІТ-аутсорсингу та його вплив на бізнес-процеси підприємства та рівень його конкурентоспроможності вимагають стратегічного бачення розвитку ІТ-аутсорсингу. Отже, враховуючи актуальність цифрової трансформації, важливо підкреслити, що стратегія розвитку ІТ-аутсорсингу повинна враховувати не лише економічні фактори, а й організаційні та культурні аспекти, які впливають на ефективність взаємодії між сторонами. Такий підхід



забезпечує не тільки досягнення поставлених цілей, а й гарантує мінімізацію ризиків у процесі співпраці.

Ретельно розроблені контракти та добрі, конструктивні відносини між постачальниками та клієнтами стають основою для мінімізації ризиків і забезпечення стабільності співпраці у довгостроковій перспективі. У результаті проведеного дослідження було виокремлено п'ять ключових рекомендацій для успішного розвитку ІТ-аутсорсингу, що включають проведення ґрунтовного аналізу витрат і вигод, розробку гнучких контрактів, впровадження ефективних механізмів моніторингу та звітності, налагодження ефективної комунікації між сторонами та створення плану безперервності бізнесу для мінімізації ризиків стороннього впливу або ж залежності від постачальників послуг, що у сукупності дозволяє досягти економічних зисків та стабільності і гнучкості розвитку ІТ-аутсорсингу в умовах поточних цифрових зрушень.

Подальші дослідження повинні бути зосереджені на дослідженні ефективності складних аутсорсингових моделей, параметрів ефективної взаємодії, розробки алгоритмів вибору постачальників та критеріїв ефективності співпраці тощо.

Список використаних джерел

1. Дудко П. М. CURRENT GLOBAL TRENDS IN DEVELOPING IT OUTSOURCING. Journal of Strategic Economic Research. 2022. (1), с. 17–25. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.1.2>
2. Мешко Н. П., Єфремова М. О. Розвиток ІТ-аутсорсингу в Україні. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ», 2015. Випуск 5. 79-85. 10.15421/191524. URL: https://www.researchgate.net/publication/305309903_Development_of_IT_outsourcing_in_Ukraine (дата звернення: 06.01.2025).



3. Устименко О. О., Прохоренко О. В. Розподіл факторів попиту на ІТ-аутсорсинг між різними кластерами аутсорсингових проєктів. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. №7. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-7-9030>
4. Agrawal V. K., Agrawal V. K., Chau N. N., & Harms, S. (2020). Contributing factors and trends in the usage of IT outsourcing in manufacturing and service sectors. *Information Technology and Management Science*. 2020. №23. С. 17–26. <https://doi.org/10.7250/itms-2020-0003>
5. Bachlechner D, Thalmann S, Maier R. Security and compliance challenges in complex IT outsourcing arrangements: A multi-stackholder perspective. *Computers & Security*. 2014. № 40. P. 38-59. doi: 10.1016/j.cose.2013.11.002
6. Bui QN, Leo E, Adelakunb O. Exploring complexity and contradiction in information technology outsourcing: A set-theoretical approach. *Journal of Strategic Information System*. 2019. № 28(3). P. 330–335. doi: 10.1016/j.jsis.2019.07.001
7. Gambal M., Asatiani A., Kotlarsky J. Strategic innovation through outsourcing – A theoretical review. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2022. №31(2), 101718. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101718>
8. IT Outsourcing – Worldwide, Statista. 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-outsourcing/worldwide> (дата звернення: 06.01.2025).
9. Karimi-Alaghehband F., Rivard S. IT outsourcing success: A dynamic capability-based model. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2020. №9(1), 101599. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101599>
10. Khan G. M., Khan S. U., Khan H. U., Ilyas M. Challenges and practices identification in complex outsourcing relationships: A systematic literature review. *PLoS ONE*. 2022. №17(1), e0262710. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262710>
11. Kranz J. Strategic innovation in IT outsourcing: Exploring the differential and interaction effects of contractual and relational governance mechanisms. *The*



Journal of Strategic Information Systems. 2021. №30(1), 101656. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101656>

12. Oshri I., Angeli F., Kotlarsky J., Sidhu J. S. Sustaining IT outsourcing performance during a systemic crisis: A configurational approach. The Journal of Strategic Information Systems. 2024. №34(1), 101872. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101872>

13. Qi C, Chau PUK. Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies. Decision Support Systems. 2012. № 53(4). P. 859-869. doi: 10.1016/j.dss.2012.05.018

14. Sabherwal R. Synthesis: Outsourcing of Information Services: Where Are We?. Information system outsourcing, progress in IS. 2020. P. 469-481. doi: 10.1007/978-3-030-45819-5_19.

15. Varajão J., Cruz-Cunha M. M., Fraga M. G. IT/IS Outsourcing in Large Companies. Motivations and Risks. Procedia Computer Science. 2017. Vol. 121. P. 1047-1061. DOI: 10.1016/j.procs.2017.11.135. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050917323372> (дата звернення: 06.01.2025).